

A KATONAI VEZETÉS ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA FEJLŐDÉSÉNEK TENDENCIÁJA A NATO-CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN AZ EZREDFORDULÓN ÉS HATÁSA A REPÜLŐALAKULATOKRA

**Prof. Dr. Pintér István ezredes
egyetemi tanár
Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
Vezetés és Szervezéstudományi Kar
Vezetés szervezés tanszék**

Az elmúlt években több alkalommal foglalkoztam a magyar katonai vezetés elméletének fejlődésével [1, 2, 3, 4]. Az elemzésekben a vezetéstudomány fejlődése volt az az összehasonlítási alap, amelyhez viszonyítva a magyar katonai vezetői gondolkodás és problémamegoldás helyzetét vizsgáltam. A NATO-csatlakozás tükrében ki kell szélesíteni a vizsgálati dimenziókat, mert a felgyorsult globalizációs folyamatban keresnünk kell a párhuzamokat és az eltéréseket, mert leginkább ezek adnak választ arra, hogy hol állunk és mi a feladatunk. Az eddig végzett elemző munkák összefoglalásaként elmondható, hogy a vezetéselmélet fejlődését a társadalmi- gazdasági fejlettség, a politikai hatások és az anyagi kondíciók erősen befolyásolták. A szükségletek a társadalom egyik területén sem voltak olyan direktén megfogalmazottak, mint ezen a területen. A szervezetek léte az előrelátásra, az alkalmazkodásra, a külső és belső megfelelésre helyezte a hangsúlyt [6]. A fennmaradás és sokszor a megmaradás igénye megfelelő előrelátást, összehangolást követelt. A dinamizáló tényezők között legtöbbször a közgazdasági kaptak nagyobb hangsúlyt. Valószínűleg azért, mert a közgazdaságtannak meghatározó szerepe volt a vezetéselmélet születésében. A valóságban minden teória mögött teoretikus vagy gyakorlati előrelátás — vezetői kezdeményezés jelent meg, ezért a társadalmak fejlettségében mindenhol központi szerepe volt a vezetésnek. Ma sincs másként, és a vezetői kvalitások, alapállás és módszerek előremutató vagy konzerváló magatartást, esetleg követendő példát jelentenek. Nyilvánvalóvá vált, hogy a vezetés olyan közgazdasági tényezővé is vált, ami alapján a föld egyes régiói, országai eltérő módon fejlődtek és fejlődnek ma is.

A század eleje a mérnöki módszereket favorizálta. A tudományos vezetés kialakulásában Taylor, Fayol és sokan mások nem is fordulhattak más eszközökhöz, mint a stopper és a mérőszalag. Ezzel leírták azt a dimenziót, amelyről később kiderült, hogy pszichológiai szempontból azonosítható a személyiség egyik beállítódásával, ami nem más, mint a szervezetre, termelésre orientálódó attitűdök halmaza. Mayoék érdeme az volt, hogy leírták a másik vezetői attitűdrendszert, a humán beállítódás alaprendezőit.

A magyar katonai vezetésfelfogásban ezek a tényezők mind ott rejlenek. A porosz–orosz–szovjet szellem, a Taylori örökség, a vezetési módszereket átörökítő tényezők meghatározzák vezetésfelfogásunkat is. A katonai vezetői felfogás és ideál mögött az ellenőrizhetőség, a szabályozottság, a rend feltételezettsége és fenntarthatósága szerepelt. Az emberi dimenzió akkor került előtérbe, amikor megnőtt az együttműködés, az interakció igénye, amikor a tudás egyesítése termelőerővé vált, és ma leginkább ennek vagyunk a tanúi. Ám tévedés lenne ezt favorizálni. A vezetésnek ahhoz az eszköztárhoz kell nyúlnia, amely leginkább megfelel a szervezet igényeinek és ma mindkettőre szükség van, szükség lehet, hiszen a szervezetek világa olyannyira összetett, hogy nem lehet egy formaruhát szabni a világ fejlődésmenetére.

Ezek alapján nem kerülhetjük meg azokat a tényezőket, amelyek hazánk történelmi útjaiból, fejlettségünkéből és a vezetés társadalomszervező magatartásából fakad.

A KATONAI VEZETÉS ELMÉLETE FEJLŐDÉSÉNEK TÖRTÉNETI VÁZLATA

A vezetéselmélet fejlődése a föld különböző országaiban — területi régiókban — az eltérő társadalmi-gazdasági feltételek és követelmények miatt különböző irányokba indult el. A világpiac kialakulásával, a tőke áramlásával, az egyre inkább kiszélesedő globalitás hatásrendszerével a század elején a nagyarányú gazdasági fejlődés miatt meghatározó volt az amerikai és a nyugat-európai hatás.

A II. világháború után gyors ütemben zárkóztak fel a távol-keleti országok. A politikai polarizáció egy harmadik régiót is kijelölt a tudományok fejlődésére és ez a Szovjetuniót, valamint a közéje szerveződő szocialista országokat jelentette. Ezzel együtt a fejlődő országokban (a harmadik világban) saját szerves fejlődésükre épülve érvényesült a keleti (szocialista) és a nyugati (kapitalista) hatásrendszer, attól függően, hogy politikai orientációjukkal és a technológiai transzferrel milyen kulturális hatás és befolyás érvényesült.

*A KATONAI VEZETÉS ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA FEJLŐDÉSÉNEK
TENDENCIÁJA A NATO-CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN AZ EZREDFORDULÓN ÉS
HATÁSA A REPÜLŐALAKULATOKRA*

A hetvenes-nyolcvanas évekre sajátos helyzet alakult ki. A gyors fejlődés reményében intenzív adaptációs kísérletek folytak annak érdekében, hogy máshol eredményes vezetési módszereket vegyenek át. Ugyanakkor egyre egyértelműbbé vált, hogy léteznek kulturális különbségek, amelyek mint korlátok megakadályozták az elméletek teljes körű átvételét és érvényesítését.

Ugyanakkor a maga területén, a gyakorlatban mindegyik elmélet hasonló eredményességet mutatott fel, ezért a teóriák békés egymás mellett élése volt a jellemző. Ez igaz a mai napig. Hofstede kutatásai egyértelműen bizonyították ennek létét, és biztosítják a teóriák területi alkalmazhatóságát, lokalizálhatóságát is.

A katonai vezetés elméletének fejlődése ettől homogénebb képet mutat. Itt az első világháborút megelőzően/követően uralkodó pozíciót szerzett egy porosz-orosz felfogás, amely elsősorban Európában, annak is két országában — Németországban és a Szovjetunióban — óriási gyakorlati-tapasztalati bázissal is gazdagodott. A második világháborút követően szinte nem is volt más — kellően hatékony — katonai vezetéselmélet és gyakorlat, mint ez az erősen centralizált, tekintélyelvű, a politikával szoros kapcsolatokat kiépítő és szakmai tartalmában a szervezésre hangolódott rendszer. A távol-keleti, erősen feudális hatású és abszolút engedelmisséget feltételező „szamuráj” felfogás sajátos történelmi gyökereinél fogva nem vált széleskörű gyakorlattá. Hasonló sorsra jutott a hagyományok megőrzésére, a formára, és az arisztokratikus tartásra épülő angol–brit nézetrendszer is. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a katonai vezetés elméletének és főleg gyakorlatának olyan speciális szakmai problémái is vannak, amelyek megoldása hosszú távú folyamatot jelent, és a hadseregek építésének negyvenes évekre jellemző amerikai felfogása sem követhető modell egy új és felgyorsult társadalomban — óriási anyagi potenciál mellett sem. A figyelem a porosz–orosz szellemiséget kifejező gyakorlatra és hagyományokra irányult szinte az egész világon. Ennek fejlődését csak árnyalta az a közelítésmód, amely arra törekedett, hogy a polgári, gazdasági élet vezetési elveit és gyakorlatát érvényesítse a hadseregekben. A menedzser vagy parancsnok problémája elsősorban az amerikai irodalomban fogalmazódott meg. A gyakorlati élet, a modern háborúk tapasztalatai azt mutatták, hogy a hadsereg olyan sajátos multikulturális közeg, amely nem azonosítható a polgári élet egyik szervezetével, vezetői életterével sem. Az elmélet visszakanyarodott a katonai hagyományokhoz.

A katonapolitikai szituáció két közelítésmódot jelölt ki az elméletek fejlődésében. Az egyik a porosz–orosz–szovjet, a másik a porosz–német–amerikai (NATO) irány. Ennek oka az, hogy az eredeti porosz felfogás mint kiindulási bázis két irányba fejlődött tovább, elsősorban a politikai és társadalmi-gazdasági hatások eredményeként. A fejlődés hosszú időn keresztül inkább az azonosságok mentén volt jellemezhető. Különösen a parancsnoklás és a vezetési folyamat, illetve a harcvezetés egyszemélyi parancsnoki elvei és a problémamegoldás közelítésmódja területén.

Az USA vietnami fiaskója a hadsereg helyének újragondolását vonta maga után, és ezen az alapon vált el jelentős mértékben a nyugati és a keleti katonai vezetésfelfogás. Az egyik oldalon a polgári demokrácia értékrendje, a társadalom jelentősen növekvő anyagi-technikai bázisára támaszkodva a kooperatív, az együttműködő vezetési stílus igénye az emberi értékek felértékelését eredményezte a fokozatos professzionalizálódással, míg a másikon az emberi tényező a csapatvezetés, a paternalizmus és a tömeghadsereg dimenziói között maradt. Japán demilitarizálása megakadályozta, hogy a II. világháború alatt megvillantott katonai erények széles körben ismertté és követendővé váljanak.

A II. világháborút követően az új katonai vezetés elméletében meghatározókká váltak a szervezeti követelmények. Elvitathatatlan az a törekvés, amely a bürokratikus működési rend előnyeit, a standardizációt, a funkciók személytelenségét, a munkamegosztás tökéletesítését, a szabályozottságot, az írásbeliséget, a parancskoordinációt, a jelentési rendszert — a szakmai követelményeket a működés alapformájává tette. A fayoli vezetési elvek közül az egyszemélyi felelősség, a hatalom, a hieraritás, a hierarchikus működési rendszer tökéletesítése, a rend és fegyelem magas szinten tartása került a szervezeti lét középpontjába. A negyvenes-ötvenes évek végére megvalósulni látszott a „tökéletesen működő gépezet” teóriája.

A katonai vezetés elméletére a volt szocialista országokban egyedüli hatást gyakoroltak — a pártpolitikai munka rendszerén és gyakorlatán keresztül — a kommunista pártok, mindenekelőtt a leninizmus fejlődése. Ez azt eredményezte, hogy ezek a hadseregek a szocializmus széteséséig viszonylag külső hatásoktól védetten jutottak el egy olyan állapotba, amelyben szinte védtelenül, felkészületlenül álltak a külső hatások és belső konfliktusok előtt.

A nyugati fejlődési modell kezdetektől nyitottabb volt a társadalmi hatásokra. A polgári demokrácia értékrendje inkább a társadalmi ellenőrzés felé tolódott el, és kialakult a civil kontroll (a pártellenőrzés helyett). Az elméleti gazdagodást és szakmai alapú vitákat az a nyilvánvaló tény gazdagította, hogy jelentősebb egyetemek tanszékeket, fakultációkat, biztonságpolitikai kurzusokat szerveztek katonai témák, problémák megoldására. A hadsereg inkább mint megrendelő viszonyult ezekhez az intézményekhez, és ez azt eredményezte, hogy a civil kutatók egy része lehetőséget kapott kutatásainak katonai területekre történő kiterjesztésére is. Míg keleten a hadtudomány viszonylagos zárt fejlődése volt a jellemző, addig nyugaton ez a szellemi védőpajzs nem alakult ki, és a katonai vezetés elméletére erősen hatottak a civil, a polgári hatások. A folyamat a tömeghadseregek, az elrettentés elvére épülő doktrínák hatása alatt viszonylag korlátozottan érvényesült. Az amerikaiak és szövetségeseik számára a vietnami háború fiaskója az új, a mindenekelőtt professzionális értékek irányába mutató tendenciák sajátos kérdéseket vetettek fel. A bürokratikus szabályozottságra és teoretikus tökéletességre épülő szervezési rendszer, amely a gép és a racionalitás paradigmáját vetíti elénk, erőt és hatalmat sugározám, mindez semmivé válhat a gyakor-

*A KATONAI VEZETÉS ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA FEJLŐDÉSÉNEK
TENDENCIÁJA A NATO-CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN AZ EZREDFORDULÓN ÉS
HATÁSA A REPÜLŐALAKULATOKRA*

latban, a harcban, az emberi és csoport értékeken és szükségleteken keresztül. A katonai vezetés elmélete új fejlődési irányokba fordult. A kérdés úgy merült fel: hogy illesszük a helyőrségben konform módon viselkedő ember konfliktushelyzetbeli kiszámíthatatlanságát a hadviselés új körülményei közé. Erre a magatartástudományok adtak választ. Természetesen nem azonnal és nem generalizált módon. A sokszor szélsőséges hangot érintő vita mára lecsendesedett. Nyilvánvalóvá vált, hogy nem az a kérdés, hogy a parancsnok menedzser vagy leader, hanem az, hogy milyen mértékben kell birtokában lenni azon menedzseri ismereteknek és készségeknek, amely a szervezeti vezetés problémakörébe tartoznak, pontatlan megközelítéssel az analitikus problémamegoldás köré szerveződnek és egy sajátos szervezeti racionalitás, szabályrendszer alkalmazását feltételezik. Illetve rendelkezik-e azon ismeretekkel, képességekkel és készségekkel, amelyek az emberek befolyásolásával, sokszor irracionális viselkedésük szervezetív tételével kapcsolatosak. Azaz mennyire lesz leader, a szellem embere, a vezetői gondolat elfogadtatója és követendő példa a beosztottak számára.

A hadseregek problémamegoldó rendszerének kell lennie — és létezik is — egy olyan átfogó racionális bázisa, amely biztosítja, hogy a döntésekben

- a szervezeti célok érvényesüljenek;
- legyenek olyan közös megközelítések, amelyek hasonló körülmények (harcjelzések stb.) között azonos megoldási lehetőségeket biztosítanak;
- minimálisra korlátozódjanak az eltérő szükségletekre, ismeretekre építkező egyéni érdekek;
- ám mégis építsen az egyéni kezdeményezésekre és csoporttudatra;
- de közben építse, erősítse az egyszemélyi vezető tekintélyét.

Ezt a célt szolgálja a vezetési folyamat modellszerű megjelenítése és részeinek vezetési funkciókénti értelmezése. Erénye ennek, hogy a racionális problémamegoldás alternatív választási lehetőségeit sokoldalúan és részletesen jeleníti meg, ami biztosítja azt, hogy konfliktushelyzetben is létezzenek olyan gondolati sémák, amelyek áttörik a pszichikus gátakat és segítik a problémák megoldását.

A DÖNTÉSHOZATALI RENDSZER FEJLŐDÉSI IRÁNYAI

A hadseregek döntéshozatali rendszere mindig példaértékű volt a polgári élet számára, és ma is vannak olyan összetevői, melyek kiállják az összehasonlítás próbáját és elviselnek minden kritikát. Időnként felerősödnek azok az igények, amelyek a polgári élet hasznosnak ítélt vezetési elveit, módszereit kívánják érvényesíteni a honvédség keretein belül. A felvetés jogosságát nem lehet megkérd-

dőjelezni, ugyanakkor az adaptációnak specifikus korlátai vannak és a történeti alapú analógiák mára jórészt érvényüket veszítették. A katonai és a polgári élet elvárásai — a szituációs tényezők — eltérő képességek fejlesztését igényelték a szervezetektől. A század folyamán, különösen az elmúlt tíz évben ezek a dinamizáló hatások jelentősen átalakultak. A század első fele a háborúkra történő felkészülés évtizedei voltak, és a hadseregek szorosan összefonódtak a politikával azért is, mert a katonai eszközök a politikai stratégiák eszköztárába tartoztak és a háborúkra történő felkészülés a társadalom és gazdaság egészét átfogta. Az I. és a II. világháború tapasztalatai, valamint a társadalmak militarizálódása, a kétpólusú világ totális szembenállása évszázadunk harmadik negyedét is megfertőzte a katonai gondolkodás közvetlen jelenlétével, és az utolsó évtized, a kilencvenes évek olyan változásokat hoztak, amelyek értékelése, érvényesítése a következő évek feladata. Az MH szempontjából ez kiegészül az új szövetségi rendszer elvárásaival, egy új társadalmi szereppel, az ebből adódó funkciókkal és egy olyan minőségi fejlesztéssel, amely az információs társadalom igényeivel és a hadviselés új követelményeivel telítődik.

A hadseregek vezetése, a militáns gondolkodás folyamatosan szorul ki a politika centrális területeiről. A század elején, közepén a stratégia készítés fő szereplői közé tartozott. Az ötvenes években a politikai stratégiák kiszolgálója lett. A kilencvenes évek végére olyan változások zajlottak le a világban és hazánk környezetében, amelyek következtében az új stratégiákra a politikai és katonai szakmai együttműködés határainak, korlátainak a fellazulása lett a jellemző. A hadsereg a stratégia alkotás mellékszereplője lett. A katonai eszközök egyre inkább alkalmatlanná váltak a politika realizálására és a hadseregekben elindult a béke-tevékenységekre jellemző funkciók kiépülése. A polgári élet területén a piaci orientáció mellett ellentmondásos folyamat indult el. A gazdaság és a közösségi szervezetek szereplői elfogadják a gazdasági, politikai, jogi, pénzügyi koordinációs mechanizmusokat és önálló stratégiákat készítenek, amelyek a jövőhöz történő alkalmazkodás feltételei, követelményei érvényesítéséről szól. A stratégiai gondolkodás és problémamegoldás igénye erősödött fel. A honvédségben az alkalmazkodásra, a stratégiai célok elérését biztosító szervezeti akciók állandó pontosítására, a szervezeti megfelelés problémáira, a taktikai célok elfogadtatására kell helyezni a hangsúlyt. A célok hierarchiájában tudatosulni kell annak, hogy stratégiai célokat a politika állít, és e célok elérésében csak egy szereplő a honvédség. A politikai eszközök szerepe és lehetősége túlmutat a katonai szférán. A katonai szakmai kompetenciák részstratégiák szerepét szánják a hadseregnek. Itt is nemzetközi érdekeknek alárendelten (békefenntartás, újjáépítés, béke-teremtés). A katonai stratégiai gondolkodásnak a szervezeti képességek fejlesztésére kell koncentrálni.

*A KATONAI VEZETÉS ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA FEJLŐDÉSÉNEK
TENDENCIÁJA A NATO-CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN AZ EZREDFORDULÓN ÉS
HATÁSA A REPÜLŐALAKULATOKRA*

Az elmúlt évtizedekben katonai szervezeti céljainkban jelentős átrendeződés zajlott le. A bevezetőben említett változások azt eredményezték, hogy szervezeti céljaink prioritások nélkül, a pillanatnyi alkalmazkodás kényszerében fogantak. Mint ilyenek, alig voltak elfogadhatók a személyi állomány számára többek között az állandó bizonytalanság és kiszolgáltatottság miatt.

A vezetés probléma-megoldási rendszerében a szervezeti stratégiának és az ebből eredeztethető szervezeti céloknak stratégiai jelentősége van. Stratégia és cél, két olyan tényező, amely alapját, kiindulási pontját adja a tényleges helyzet értékelésének és a jövőkép felvázolásának.

A stratégia és célalakítás rendszerében létezik egy sajátos problémamező, amely ezek módszertani problémáira vonatkozik. Az állomány az elmúlt években mindig „készen” kapott célokkal és prioritásokkal találkozott. Így nem fejlődtek ki azok a szervezeti képességek, amelyek a célok lebontását, személyessé tételét biztosították volna, de azok sem, amelyek önálló, esetleg részcélok kialakítását tennék lehetővé. Bár az ilyen igény formálisan megfogalmazódik, a valóságban nem zajlik ez a lebontó értelmező folyamat. A jövő kényszerítő módon veti fel ennek a területnek az átfogó fejlesztését [5]. A NATO vezetési elvek a feladatok leosztására (delegálására), a személyes felelősség- és feladatvállalás feltételeinek biztosítására épül. Bár a problémát sokféleképpen nevezik — elsősorban fordítási, értelmezési hibák miatt —, a vezetéselmélet az MBO (Management by Objectives – vezetés célok kitűzésével) terminológiával írja le. Kiemeli a személyes felkészültség, érdekelttség, kompetencia szerepét, hangsúlyossá teszi a csoportmunkát és az együttműködést, maximálisan tolerálja az egyéni kezdeményezést. De fogalmazhatunk úgy is, hogy egyénivé alakítja a szervezeti és az egyéni célokat.

A katonai döntéshozatali eljárás alig fejlett oldala a csoportos alkotótechnikák, a kreativitást fokozó eljárások érvényesítése. Hiányosak azok a módszerek, amelyek a szervezeti ellenállás leküzdésére, a magatartási, észlelési és attribúciós devianciák kikapcsolására irányulnának.

A döntéshozatali eljárás igazi értékét szabályozottsága, egységessége, egymásra épülése, a vezetői akaratképzés végrehajthatóvá tétele adja. Ha a döntések specifikációját akarjuk meghatározni, akkor szinte egyértelmű, hogy szervezési típusú döntések folyamatáról van szó. Önálló döntésre ritkán és csak a szervezet csúcsai felé haladva van lehetősége. A honvédség alacsonyabb szintjei felé haladva elsősorban szervezési folyamat zajlik, és minden önálló döntés alárendelődik egy magasabb hierarchikus szint elhatározásának. Ebből a szempontból az egyén magatartására a szervezeti emberkép jellemzőinek érvényesülése a meghatározó. Az olajozottan működő gépezet tökéletesen működik a számára modellszerűen kidolgozott területeken. Ezek elsősorban a harcot és a harccal kapcsolatos problémák megoldását jelentik. A szabályzatok egyértelműsége, a prob-

lénamegoldás folyamatának gyakorlottsága, szervezeti képességekre épülése az együttműködés és koordináció módszereinek standardizáltsága példaértékű lehet valamennyi nagy szervezet számára. Azok az összehasonlító elemzések, amelyek a NATO és az érvényben lévő magyar szabályzatok összehasonlítására vonatkoznak, nem mutattak lényeges különbséget egyik vagy másik rovására.

A dinamikában használatos vezetési modellek ugyanakkor tökéletesen alkalmatlanok azoknak a relációknak a kezelésére, amelyek a szervezeti élet mindennapos problémáira vonatkoznak. Az MH sok olyan szervezeti funkcióval terhelt, amely specifikus gazdálkodási, pénzügyi, együttműködési, pedagógiai, szociálpszichológiai ismereteket követel és a mindennapok „üzemvitelét” biztosítja. Ezek időt, figyelmet, energiát vonnak el a funkcionális feladatoktól, és az állandósult hiánnyal együtt nehézkessé teszik a kiképzés, az alaptevékenységekre történő felkészülés folyamatát. A szervezeti döntéshozatal egész rendszerét gyengítik azzal, hogy a célok rangsorolásában sokszor eléje kerülnek a funkcionális megfelelést biztosító céloknak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] PINTÉR ISTVÁN: A katonai vezetés stílusa. Új Honvédségi Szemle, 1992/7.
- [2] PINTÉR ISTVÁN: A katonai vezetés helyzete a katonai szervezetekben, különös tekintettel a béke és a háborús vezetés megkülönböztető jegyeire. Korreferátum az „Elméleti és szervezeti támpont feltárása a katonai vezetőképítés hatékonyságának növeléséhez” című tudományos tanácskozásra, 1993.
- [3] PINTÉR ISTVÁN: Leadership-vezetési stílus, katonai vezetési stílus. Társ szerző Nagy Andrea Éva. Új Honvédségi Szemle, 1997/2.
- [4] PINTÉR ISTVÁN: A katonai vezetés fejlesztésének távlatai, különös tekintettel társadalmi-gazdasági fejlettségünkre és a NATO követelményekre. Repüléstudományi Közlemények, 1998/1.
- [5] MRÁZ ISTVÁN: A MH informatikai rendszere fejlesztését akadályozó humán tényezők az ezredforduló küszöbén a NATO elvárások tükrében, különös tekintettel a repülés igényeire. Kézirat, 1999.
- [6] TÓTH SÁNDOR: A hadsereg szervezeti arculatának viszonyrendszer. Új Honvédségi Szemle, 1998/3.